Was drin ist für dich: Endlich gute Texte schreiben und überzeugende Präsentationen halten.

Bist du mit deinen Präsentationen manchmal unzufrieden? Bekommst du öfter mal Mails, die unstrukturiert und undeutlich geschrieben sind? Weißt du bei Vorträgen oftmals schon nach fünf Minuten nicht mehr, worum es eigentlich geht? Machen wir uns nichts vor: Chaos in der Kommunikation ist weitverbreitet. Bestimmt haben die meisten Schreiber und Redner wichtige und spannende Ideen, aber sie scheitern häufig daran, diese auch verständlich rüberzubringen.

Wenn du sichergehen willst, dass deine Argumentation bei deinen Lesern oder Zuhörern richtig ankommt, kannst du das Pyramidenprinzip nutzen. Die Unternehmensberaterin Barbara Minto hat ein Tool entwickelt, mit dem du auch komplexe Ideen so beschreiben kannst, dass andere sie schnell und problemlos verstehen. Als Blinkist-Leser bist du mit dieser Struktur übrigens schon vertraut, denn auch unsere Blinks sind als logische Pyramiden aufgebaut.

In diesen Blinks wirst du herausfinden,

warum kurze Überschriften so wichtig sind,
wie du die richtigen Schlussfolgerungen ziehst, und
wie die richtige Anordnung von Ratschlägen dafür sorgt, dass deine Leser zur Tat schreiten.

Du solltest deine Gedanken in einer Pyramidenstruktur organisieren, bevor du anfängst zu schreiben.

Wenn wir etwas schreiben, haben wir meistens eine ziemlich genaue Vorstellung davon, was wir kommunizieren wollen, aber wir beschäftigen uns kaum mit der Frage, wie wir es strukturieren oder formulieren sollen. Meistens setzen wir uns einfach hin, fangen an zu schreiben und spekulieren darauf, dass sich schon irgendeine Struktur ergeben wird. Das Ergebnis ist dann leider ein einziges

VISIT…

LANZAROTE

Caliente.COM

Durcheinander, das der Leser mühsam wieder entwirren muss, um die eigentliche Botschaft zu erkennen.

Unser Gehirn bevorzugt immer Ordnung vor Unordnung und versucht ständig, das Chaos der Wahrnehmung irgendwie zu strukturieren. So wie die alten Griechen in den zufällig verstreuten Sternen am Nachthimmel Tiere und Götter erkannten, versucht unser Kopf auch heute in allem, was wir sehen und lesen, eine Struktur zu finden.

Dabei herrscht in unserer Vorstellung die Struktur einer Pyramide, die von oben nach unten aufgebaut ist: Ganz oben befindet sich das zentrale Argument, das im Laufe des Textes von immer detaillierteren Unterargumenten und Beispielen belegt wird. Da wir unsere Gedanken automatisch so organisieren, ist es auch für Leser am einfachsten, wenn Texte wie eine logische Pyramide aufgebaut sind.

Hier ein ganz einfaches Beispiel: „Die Sitze waren kalt. Ich wurde fast in eine Schlägerei verwickelt. Italien hat schlecht gespielt. Das war wirklich ein miserables Fußballspiel.“ Diese Story ist ziemlich schlecht strukturiert – am Anfang weiß der Leser nichts mit den kalten Sitzen anzufangen und erst ganz am Ende wird klar, dass hier jemand von einem Abend im Stadion erzählt.

Die Pyramidenstruktur dagegen bringt zuerst den wichtigsten Punkt an und untermauert ihn anschließend mit Details: „Das war wirklich ein miserables Fußballspiel. Die Sitze waren kalt, ich wurde fast in eine Schlägerei verwickelt und dann hat Italien auch noch schlecht gespielt.“

Wenn du etwas schreiben möchtest, solltest du dir also vorher Gedanken darüber machen, was die zentralen Punkte deiner Argumentation sind und welche Unterargumente diese Punkte belegen.

Um deine Pyramide zu bauen, kannst du ähnliche Gedanken in eine Gruppe sortieren und sie mit einer Aussage zusammenfassen.

Wenn du deine Pyramide baust, ist es am einfachsten, von unten anzufangen: Mach eine Liste mit allen Punkten, die du gerne kommunizieren möchtest. Versuche dann, sie in Gruppen zu sortieren. Wenn du eine Gruppe beisammen hast, kannst du ein zusammenfassendes Statement oder eine Schlussfolgerung dazu formulieren. Jede Schlussfolgerung ist dabei die Spitze einer eigenen kleinen Pyramide.

Wenn dein Thema umfangreich ist und du mehrere dieser kleinen Pyramiden gebaut hast, kannst du den gleichen Prozess auf der nächsten Ebene wiederholen. Welche zusammenfassenden Statements beziehen sich auf ein ähnliches Thema? Ordne sie in dieselbe Gruppe ein und finde einen Satz, der sie wiederum zusammenfasst oder auf den Punkt bringt. Am Ende steht ein einziger Satz, der die Quintessenz deines Schriftstücks oder Vortrags enthält: die Spitze deiner Pyramide!

Stell dir vor, du hast die folgenden Aussagen: „Wir haben immer mehr Kunden“, „Unsere Kunden kaufen durchschnittlich mehr“ und „Wir haben die Preise erhöht“. Eine zusammenfassende Aussage dafür wäre „Unsere Einnahmen steigen“.

Es ist im Prinzip einfach, Aussagen zu gruppieren und zusammenzufassen, aber du solltest dabei ein paar Regeln beachten. Die erste lautet, dass jede Idee, die du anbringst, die Zusammenfassung von Argumenten oder Details sein muss. Du darfst keine „leeren“ Statements oder Behauptungen aufstellen. „Es gibt gute Gründe, warum wir nach Österreich expandieren sollten“ ist zwar vielleicht wahr, funktioniert aber nicht in der logischen Kommunikation.

Die zweite Regel lautet, dass die Ideen in jeder Gruppe einer ähnlichen Logik folgen müssen und ungefähr das gleiche Abstraktionslevel haben sollten. Die Punkte „Äpfel“, „Birnen“, „Pflaumen“, „Obst“ und „Tisch“ gehören z.B. nicht in dieselbe Gruppe, denn „Obst“ ist abstrakter als die einzelnen Obstsorten und der „Tisch“ ist ein logischer Bruch. Das „Obst“ müsste also weiter

oben in der Pyramide auftauchen und der „Tisch“ in einer anderen Gruppe.

So weit, so klar?

Aussagen untermauern: Du kannst die Deduktion verwenden, um Schlussfolgerungen aus einer Reihe von Punkten zu ziehen.

Wenn du verschiedene, gleichartige Punkte in einer Gruppe gesammelt hast, musst du ein übergeordnetes Statement finden, das diese Punkte zusammenfasst. Manchmal ist das nicht so einfach – doch es gibt zwei Techniken, die dir dabei helfen: die Deduktion und die Induktion.

Die Deduktion ist ein klassischer logischer Prozess, um zu Schlussfolgerungen zu gelangen. Hier ein ganz einfaches Beispiel: Die Aussagen „Alle Menschen sind sterblich“ und „Goliath ist ein Mensch“ erlauben die Schlussfolgerung „Goliath ist sterblich“. Die Spitze dieser kleinen Argumentationspyramide könnte lauten „Weil er ein Mensch ist, ist Goliath sterblich“.

Wenn du deinem Leser etwas Bestimmtes raten möchtest, kannst du die Reihenfolge einer Deduktion auch umkehren, sodass du mit der Schlussfolgerung anfängst. Schließlich ist die Empfehlung für den Leser meistens der zentrale Punkt.

„Wir sollten einen Bewerber einstellen, der Spanisch spricht. Bewerber A spricht Spanisch. Also sollten wir Bewerber A einstellen.“ Aus der Sicht des Lesers kommt der wichtigste Punkt in dieser Kette aus der ersten Voraussetzung, der zweiten Voraussetzung und einer Schlussfolgerung erst ganz am Ende. Deswegen sollten wir die Reihenfolge umkehren in „Wir sollten Bewerber A einstellen, weil wir jemanden brauchen, der Spanisch spricht, und er kann das“.

Deduktive Schlussfolgerungen sind ziemlich intuitiv und passieren oft ganz von allein. Wir sollten sie aber nicht bei besonders komplexen

Argumenten verwenden, bei denen wir viele Unterpunkte brauchen, die die Argumentation unterstützen.

Denn wenn man das tut, dann muss der Leser nach der ersten Idee eine Menge Details und Beispiele lesen, bevor er endlich bei der zweiten Idee ankommt. Das macht eine Deduktion schwer nachvollziehbar. Hier ist ein anderes Prinzip besser geeignet, die Induktion.

Die Induktion ist eine weitere Methode, um aus mehreren Ideen eine Schlussfolgerung zu ziehen.

Wenn du ein Statement in deiner Pyramide nicht durch Deduktion herleiten willst, kannst du die Induktion benutzen, die eine etwas kreativere Form der Schlussfolgerung ist. Dabei ziehst du einen Schluss aus mehreren Ideen, die sich irgendwie gleichen, nach dem Motto „Die Gründe dafür sind z.B. ...“ oder „Aspekte davon sind z.B...“ – im Gegensatz zur Deduktion muss die Schlussfolgerung dazu aber nicht zwingend logisch sein.

Hier ein Beispiel: „Einstein hat die Relativitätstheorie entwickelt“, „Er hat die Schwerkraft erforscht“ und „Er hat sich mit der kosmologischen Konstante auseinandergesetzt“. Eine mögliche Induktion hierzu wäre „Einstein war ein Genie!“.

Da die Schlussfolgerung hier nicht ganz so stringent ist wie bei der Deduktion, ist es wichtig, dass wir die Unterpunkte in der richtigen Reihenfolge anordnen. Die „richtige“ Reihenfolge, die den Lesefluss ideal unterstützt, hängt davon ab, welche Elemente in der Gruppe zusammengefasst sind.

Wenn du die Teile eines Ganzen gruppiert hast, wie z.B. die einzelnen Abteilungen eines Unternehmens, dann solltest du sie so anordnen, wie sie auch in der Realität strukturiert sind, also ähnlich wie im Organigramm. Dazu solltest du darauf achten, dass du auch die einzelnen Unterpunkte zu den jeweiligen Abteilungen dem richtigen Element unterordnest. Kein Element darf in mehr als einem Unterpunkt erwähnt werden, aber alle zusammen sollten die

Gesamtheit umfassend beschreiben, sodass keine wichtigen Fragen mehr offenbleiben.

Wenn deine Gruppe an Details jedoch aus Handlungsempfehlungen besteht, dann solltest du sie chronologisch ordnen: Das, was deine Leser zuerst tun sollten, beschreibst du auch zuerst. Wenn das zentrale Statement z.B. lautet „Stell einen neuen Assistenten ein“, dann wäre die richtige Reihenfolge „Veröffentliche eine Stellenanzeige, führe Bewerbungsgespräche und triff eine Entscheidung“.

Wenn du einzelne Punkte gruppiert hast, weil sie über ein gemeinsames Merkmal verfügen, wird die Reihenfolge dadurch bestimmt, wie stark dieses Merkmal jeweils ausgeprägt ist. Das stärkste Element kommt zuerst. Es folgen diejenigen Elemente, die die Eigenschaft weniger stark aufweisen.

Um Empfehlungen abzugeben, solltest du das Problem logisch angehen und mit einer Baumstruktur visualisieren.

Im Beruf müssen wir ständig Entscheidungen treffen und Empfehlungen dazu abgeben, wie ein bestimmtes Problem am besten gelöst werden sollte. Dabei liegt die beste Lösung meistens nicht auf der Hand, sonst wäre sie schon längst umgesetzt worden.

Um logische Empfehlungen abzugeben, kannst du einen ganz klaren Problemlösungsprozess anwenden: Dazu musst du zuerst das Problem identifizieren – und zwar so, dass es messbar ist. Ein Beispiel wäre „Die Produktion verliert jeden Tag drei Stunden Betriebszeit. Wie können wir das vermeiden?“. In einem zweiten Schritt musst du die Ursachen dieses Problems ergründen: „Das liegt nicht an den Mitarbeitern oder den Materialien, sondern an den Maschinen, die jeden Tag ausfallen“. In einem dritten Schritt erforschst du dann die Gründe für diesen Sachverhalt: „Das liegt daran, dass die Personen, die die Maschinen warten, nicht ausreichend ausgebildet sind“. Dieses Wissen führt dann zu möglichen Lösungsansätzen: „Wir könnten eine Position

identifizieren, die dafür verantwortlich ist, oder wir könnten die Arbeiter zu einer externen Schulung schicken“.

Um den Problemlösungsprozess zu implementieren, hilft es oft, eine Baumstruktur zu verwenden. Ein Logikbaum ist nichts anderes als ein Entwurf von Beziehungen zwischen verschiedenen Ideen, der sich von links nach rechts immer weiter verästelt.

Wenn du z.B. die Profite deines Unternehmens erhöhen möchtest, wäre „Profite“ der Stamm des Baumes, ganz links. Rechts davon verzweigt sich der Stamm zu „Ausgaben“ und „Einnahmen“. Letztere lassen sich dann wiederum in „Fixkosten“ und „variable Kosten“ aufgliedern. Irgendwann erreichst du mit dieser Vorgehensweise eine Ebene, auf der konkrete Probleme und ihre Ursachen zutage treten. Du findest z.B. heraus, dass die Profite zurückgehen, weil bestimmte Rohmaterialien teurer geworden sind. Dann kannst du dich auf die Suche nach einem alternativen Material oder einem anderen Lieferanten machen.

Sortiere deine Empfehlungen nach den erwarteten Effekten.

Wenn du die Lösung für ein Problem gefunden hast, ist es deine Aufgabe, die Leser oder Zuhörer dafür zu gewinnen. Wie strukturierst du also deine Empfehlung so überzeugend wie möglich?

Im Prinzip ist eine Empfehlung nichts anderes als ein Statement, mit dem du die Aktionen beschreibst, die einen gewünschten Effekt erzielen. Daher solltest du die einzelnen Empfehlungen so strukturieren, dass der jeweilige Effekt im Mittelpunkt deiner Ausführungen steht – so ist es auch leichter, im Nachhinein zu überprüfen, ob die Empfehlungen wie erwartet funktionieren.

Das ist jetzt etwas abstrakt, wird aber anhand eines Beispiels schnell klar. Stell dir vor, deine Leser wollen ihren Profit erhöhen. Eine schlecht strukturierte Empfehlung dazu sieht z.B. so aus:

Sieh genauer hin:

Untersuche, wie effizient deine Produktion ist
Untersuche, wie zufrieden deine Kunden sind
Sorge für mehr Training:

In der Produktion
Im Vertrieb
Hier gibt es ein Problem: Es wird überhaupt nicht erwähnt, welchen Effekt sich der Leser von den Maßnahmen erwarten darf. Daher kann auch niemand nachprüfen, ob sie funktionieren. Die gleichen Empfehlungen sind viel überzeugender, wenn sie ordentlich strukturiert werden und sich an den erwarteten Effekten orientieren:

Erhöhe die Verkaufszahlen im nächsten Quartal um 5%:

Untersuche die Kundenzufriedenheit
Sorge für mehr Training im Vertrieb
Spare bei der Produktion im nächsten Quartal 2%:

Untersuche die Effizienz der Produktion
Sorge für mehr Training in der Produktion
Auch wenn die erste Unterteilung nach „Untersuchen“ und „Trainieren“ scheinbar logisch ist, ist die zweite, die sich an den erhofften Effekten orientiert, doch besser. Sie macht es möglich, am Ende zu überprüfen, ob die Empfehlungen richtig waren und die gewünschten Ergebnisse gebracht haben.

Benutze die Einführung, um deinen Lesern in 30 Sekunden die wichtigsten Punkte zu präsentieren.

Jedes Dokument sollte mit einer kurzen Einführung beginnen, die einerseits dazu dient, das Interesse der Leser zu wecken und andererseits gleich beschreibt, welches Problem hier gelöst wird.

Am besten weckst du das Interesse deiner Leser, indem du in der Einführung eine kleine Geschichte erzählst. So hilfst du ihnen gleichzeitig dabei, sich auf dein Dokument einzulassen. In dieser Geschichte solltest du zuerst die Situation beschreiben, dann das Problem einführen und schließlich deine Lösung kurz vorstellen.

Die Situation ist eine Beschreibung der aktuellen Sachlage, z.B. „ArgonEx überlegt sich, ob es in neue Minen in Österreich investieren soll“. Das Problem könnte dann sein „Es fällt ArgonEx allerdings schwer, auf diesem neuen Markt Fuß zu fassen“. Die Leser sollten sowohl mit der Situation als auch mit dem Problem vertraut sein, bevor sie sich die einzelnen Unterpunkte ansehen.

Die Beschreibung des Problems muss eine Frage im Kopf deiner Leser hervorrufen, z.B. „Was können wir dagegen unternehmen?“. Diese Frage wird dann in dem folgenden Text beantwortet, aber du solltest den Lesern auch innerhalb der ersten 30 Sekunden Lesezeit schon eine erste Antwort geben.

Dazu kannst du deine wichtigste These und auch die entscheidenden Unterpunkte gleich in der Einführung präsentieren: „ArgonEx sollte den österreichischen Markt erobern, indem es eine österreichische Firma kauft, denn Minen werden in Österreich kaum ausländischen Unternehmen anvertraut, lokale Minenbauunternehmen sind gerade günstig zu haben und andere Wettbewerber haben große Verluste gemacht, als sie versuchten, ähnliche Märkte ohne lokale Unterstützung zu erobern.“

Nach dieser Einführung wissen deine Leser gleich, was sie zu erwarten haben, und können die Punkte, die du im Folgenden ausführst, besser in das Gesamtbild einordnen.

Benutze Überschriften und Formatierung, um die Pyramidenstruktur im Text deutlich zu machen.

Wenn du den Leser durch deine Pyramidenstruktur führen möchtest, ist es sinnvoll, diese Struktur nicht nur inhaltlich, sondern auch optisch zu kennzeichnen.

Dazu kannst du Überschriften benutzen, die die verschiedenen Ebenen und Ideengruppen voneinander abtrennen. Einrückungen zeigen, dass der Leser jetzt zu einem tieferen Stockwerk der Pyramide gelangt. In einigen Organisationen werden die einzelnen Abschnitte auch durchnummeriert, z.B. mit 1., 1.1., 1.1.1., 1.1.2.

etc., um die Struktur noch deutlicher zu machen. Hier ist ein Beispiel:

Titel des Dokuments

In einer einführenden Geschichte werden die wichtigsten Statements und die Hauptpunkte der Argumentation deutlich.

Erster Abschnitt
Hier wird gleich aufgeführt, worum es in diesem Abschnitt geht und wie die wichtigsten Punkte lauten.

1.1. Erster Unterabschnitt

Hier wird erklärt, wodurch dieser Unterabschnitt belegt wird:

1.1.1. Detail

1.1.2. Detail

1.1.3. Detail

1.2 Zweiter Unterabschnitt

Zweiter Abschnitt
2.1. Erster Unterabschnitt

2.2. Zweiter Unterabschnitt

Leser neigen übrigens dazu, Überschriften zu überfliegen, daher solltest du sie kurz halten und darin nur die absolute Essenz der nachfolgenden Idee ansprechen. Wenn dir Überschriften zu formell erscheinen, kannst du auch einfach die wichtigsten Punkte und Unterpunkte in deinem Text unterstreichen.

In sehr kurzen Schriftstücken wie in E-Mails reichen oft schon einfache Stichpunkte, um eine unkomplizierte Struktur darzustellen, wie dieses Beispiel zeigt:

Ich brauche für das Meeting am Montag folgende Informationen zu Japan:

Verkaufszahlen
Kosten
Markttrends

Gestalte klare Übergänge zwischen den einzelnen Argumenten, damit deine Leser den Überblick behalten.

Überschriften sind ein wichtiges Element, um dem Leser anzuzeigen, wo er sich gerade innerhalb der Pyramide deines Textes und deiner Argumentation befindet. Doch meistens sind die Überschriften zu kurz, um alles richtig einzuordnen und oft können sich die Leser auch nicht merken, welche Formatierung jetzt für welche Ebene der Pyramide steht. Die Folge ist, dass sie die Orientierung verlieren.

Das passiert vor allem beim Wechsel zwischen den einzelnen Ebenen. Deswegen solltest du deine Leser immer darüber informieren, wenn sie gerade einen solchen Übergang erreicht haben.

Das kannst du zu Beginn des neuen Abschnitts machen. Wenn du z.B. gerade mit dem Kapitel zum Argument „ArgonEx hat zu viel Inventar“ fertig bist und jetzt den Anfang des nächsten Kapitels schreibst, kannst du das so einordnen: „ArgonEx hat nicht nur zu viel Inventar, hinzukommt, dass auch die logistischen Prozesse sehr unübersichtlich sind.“ So weiß der Leser, dass er jetzt einen Abschnitt erreicht hat, der sich auf derselben Ebene der Pyramide befindet wie das Argument mit dem Inventar.

Wenn ein Kapitel besonders lang geraten ist, kannst du es mit einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Punkte abschließen. So stellst du sicher, dass deine Leser die entscheidenden Argumente auf dem Schirm haben, die sie brauchen, um das nächste Kapitel richtig einzuordnen.

Falls dein Dokument aus Empfehlungen besteht, kannst du das Kapitel auch mit einem einfachen Abschnitt zu den nächsten Schritten abschließen, in dem du erklärst, welche konkreten

Aktionen jetzt sinnvoll wären. So erinnerst du deine Leser daran, was genau sie tun können, um diesen Aspekt des Problems anzugehen.

Zusammenfassung

Die Kernaussage dieses Buches ist:

Wer klar und verständlich schreiben und präsentieren möchte, sollte dazu auf das Pyramidenprinzip zurückgreifen. Es entspricht der Art und Weise, wie das menschliche Gehirn Informationen strukturiert und verarbeitet. Um das Prinzip anzuwenden, musst du all deine Punkte und Ideen sammeln und gruppieren. Dann ziehst du die logischen Schlussfolgerungen daraus. Mit Überschriften, einer übersichtlichen Formatierung und direkten Hinweisen sorgst du dafür, dass deine Leser dir folgen können und immer genau wissen, wie sie die einzelnen Argumente einordnen sollen.